

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU EKSTRA PERAN PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BALAI PEMANTAPAN KAWASAN HUTAN WILAYAH XVI PALU

Supriyono

supriyono_84@yahoo.co.id

(Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako)

Abstract

The purpose of this research is to explore and analyze the influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational culture on organizational citizenship behavior of officials in the office of forest consolidation region XVI, Palu. The sample of this study consists of 35 officials in the office of forest consolidation region XVI, Palu, which is selected through census sample method. The result of t-test and regression analysis indicate that variable of transformational leadership, job satisfaction, and organizational culture on organizational citizenship behavior of officials in the office of forest consolidation region XVI, Palu. Determinant test shows Adjusted R-Square value of 0.640, which means that organizational citizenship behavior is influenced by the independent variables that are transformational leadership, job satisfaction, and organizational culture. While the remaining value is indicated by other variable that is not included in the study.

Keywords: *transformational leadership, job satisfaction, and organizational culture and organizational citizenship behavior*

Perubahan organisasi akan memberikan dampak pada keadaan lingkungan internal organisasi. Salah satu nilai penting yang harus senantiasa dipertahankan oleh setiap pegawai untuk menghadapi perubahan organisasi adalah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap menjunjung tinggi kerjasama tim. Perilaku ekstra peran menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam organisasi. Perilaku ekstra peran dalam organisasi dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB), dan orang yang menampilkan perilaku ekstra peran disebut dengan karyawan yang baik (*good citizen*). Beberapa contoh perilaku yang termasuk dalam perilaku ekstra peran antara lain membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti/aset organisasi, menghargai semangat serta peraturan yang berlaku di organisasi, menyenangkan ditempat kerja, memberi

saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang waktu di tempat kerja. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang akan melakukan hal-hal yang tidak ada dalam deskripsi tugas pekerjaannya (Robbins dalam Purba dan Seniati, 2004:106).

Para pegawai dihadapkan oleh sejumlah tugas dan tanggungjawab yang besar serta tuntutan akan peran profesinya, dan dilain pihak ada keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh para pegawai dan sangat dibutuhkan perilaku ekstra peran dari para pegawai untuk memperlancar penyelesaian pekerjaan dan pada akhirnya berimbas pada pencapaian target organisasi. Perilaku pegawai tersebut dikenal sebagai perilaku ekstra peran. Agar perilaku ekstra peran para pegawai dapat ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan seorang pemimpin sangat diperlukan. Mannheim dan Halamish (2008) mengemukakan bahwa di antara tiga gaya kepemimpinan yang

hierarkis dan terstruktur dari Bass dan Avolio, pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya transformasional, gaya kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan, serta dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun.

Kepemimpinan transformasional menghasilkan efek langsung pada *organizational citizenship behaviors* (OCB), kepemimpinan transformasional menampilkan lebih banyak pertimbangan dan memiliki keterlibatan yang sesuai dengan etika (Luthans, 2006:654). Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bass & Avolio (dalam Northouse, 2013) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih daripada yang biasa di harapkan dari mereka dan menjadi termotivasi untuk menggalahkan kepentingannya, demi kepentingan kelompok atau organisasi.

Selain kepemimpinan transformasional, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya dengan perilaku ekstra peran adalah kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2007:113), kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku ekstra peran seorang karyawan. Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih terhadap pekerjaannya karena ingin merespon pengalaman positif mereka. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, Spector dalam Robbins dan Judge (2007:105) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama perilaku ekstra peran bagi seorang karyawan, karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja akan memiliki perilaku ekstra peran. Kepuasan kerja secara sederhana

sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang seringkali kurang dari ideal, dan semacamnya.

Selanjutnya, budaya organisasi yang kuat memberikan kepada karyawan pemahaman yang jelas tentang cara menyelesaikan suatu urusan di organisasi, dan budaya organisasi memberikan stabilitas dalam organisasi. Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2007:719-721), sementara itu Katz (dalam Purba dan Seniati, 2004:105) berargumen bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Dalam hal ini para karyawan memberikan peran besar terhadap organisasi.

Perilaku ekstra peran organisasi adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins, 2005:31). Selanjutnya menurut Organ (2006) terdapat bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang memunculkan *organizational citizenship behavior*/perilaku ekstra peran kalangan karyawan.

Organ (dalam Purba dan Seniati, 2004:106) menyatakan bahwa perilaku ekstra peran terdiri dari lima dimensi: (1) *altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, (2) *courtesy*, yaitu membantu rekan kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai

kebutuhan mereka, (3) *sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (4) *civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, dan (5) *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan organisasi.

Pengamatan yang dilakukan terhadap pemimpin gaya kepemimpinan Kepala Balai di Satuan Kerja Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu sebagai salah satu instansi di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (LHK) menunjukkan kepemimpinan transformasional. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa upaya pemimpin untuk mendekatkan diri dengan para pegawai dan mendorong serta memotivasi guna menunjang kelancaran tugas dan fungsi organisasi. Upaya tersebut antara lain; pemimpin aktif melakukan komunikasi dan pendekatan dengan para pegawai melalui rutinitas apel senin pagi, rapat bulanan, dan kegiatan olahraga yang rutin dilaksanakan setiap minggunya, pemimpin senantiasa mendorong para pegawai untuk bekerja dengan baik yang sering disampaikan dalam rapat pegawai.

Aspek kepuasan kerja yang diamati dari para pegawai antara lain; para pegawai mempunyai penghasilan mencukupi yang diberikan rutin dan tepat waktu setiap bulannya berupa gaji, uang makan, tunjangan kinerja/remunerasi pegawai dan tambahan lain berupa biaya perjalanan dinas untuk pegawai. Hal lainnya yaitu terjalin hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pegawai serta diantara para pegawai.

Budaya organisasi di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu sudah diterapkan antara lain; pemberlakuan aturan jam kerja, kode etik pegawai, aturan disiplin pegawai dan misi organisasi yang dituangkan rencana kerja dan rencana strategis. Pada kenyataan yang terjadi yaitu tingkat kehadiran para pegawai dalam mengikuti

apel senin pagi yang hanya di hadiri sekitar 80% dari seluruh pegawai. Selain itu dan semakin meningkatnya besaran potongan tunjangan kinerja untuk setiap bulannya yang menunjukkan bahwa banyak pegawai yang kurang taat terhadap aturan jam kerja kantor, sehingga berakibat terhadap pemotongan tunjangan kinerja.

Tabel 1. Besaran Tunjangan Kinerja dan Faktor Pengurang (2014-2015)

Bulan	Tunjangan Kinerja (Rp)	Faktor Pengurang (Rp)	Persentase
November 2014	88.489.650,-	1.209.750,-	1,37%
Desember 2014	88.313.715,-	1.385.685,-	1,57%
Januari 2015	89.203.470,-	4.524.350,-	5,07%

Sumber: Data Keuangan BPKH Wilayah XVI Palu

Perilaku ekstra peran dari pegawai terhadap satuan kerja Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu masih rendah. Hal ini terlihat dari para pegawai yang kurang peduli terhadap kesulitan kerja yang dihadapi oleh rekan kerja, para pegawai kurang bersemangat dalam bekerja sehingga banyak pekerjaan yang tertunda, dan perilaku penghematan terhadap biaya masih kurang misalnya; membiarkan pendingin ruangan dan lampu yang tidak dimatikan walaupun sudah tidak digunakan, penggunaan air yang boros dan tidak menjaga kenyamanan ditempat kerja.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dijabarkan tujuan penelitian ini yaitu: a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara serempak kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu; b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dengan perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu; c) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dengan perilaku ekstra peran pegawai

pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu; dan d) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu.

METODE

Penelitian yang dilakukan yaitu deskriptif verifikatif. Penelitian deskriptif verifikatif yaitu suatu penelitian yang mengkaji hubungan atau tingkat pengaruh antara beberapa variabel yang diduga memiliki korelasi satu dengan yang lainnya. Penelitian dengan model deskriptif digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Sedangkan penelitian verifikatif digunakan untuk membuktikan hipotesis melalui perhitungan-perhitungan dan analisis terhadap hasil penelitian dan hasilnya dapat digunakan membuat suatu kesimpulan. Pengujian hipotesis tiap pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian hubungan sebab-akibat, yaitu hubungan yang bersifat mempengaruhi antara variabel atau lebih (Riduwan, 2009)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada Satuan Kerja Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu yang berjumlah 37 (tiga puluh tujuh) pegawai. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 35 (tiga puluh lima) pegawai. Sampel tersebut berjumlah 35 (tiga puluh lima) pegawai karena jumlah populasi penelitian dikurangi dengan Peneliti dan Kepala Balai karena Kepala Balai merupakan pimpinan tertinggi di Satuan Kerja Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu: a) Observasi, b) Kuesioner, dan c) Dokumentasi. Untuk analisis data, terdiri dari:

a) Uji penyimpangan asumsi klasik (pengujian asumsi klasik atau disebut

asumsi regresi) bertujuan mengetahui kelayakan model persamaan regresi yang dihasilkan, jika model persamaan memenuhi asumsi tersebut maka persamaan regresi terbebas dari penyakit regresi, beberapa asumsi klasik yaitu: a) Uji Normalitas Data, b) Uji Multikolinearitas, dan c) Uji Heterokedastisitas.

b) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu: kepemimpinan transformasional (X_1), kepuasan kerja (X_2), budaya organisasi (X_3) terhadap variabel dependennya yaitu perilaku ekstra peran (Y) pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda untuk menganalisis pengaruh perubahan variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun secara serempak/simultan (Ghozali, 2005).

c) Uji Hipotesis, terdiri dari:

- a. Uji Signifikansi Simultan/ Uji Hipotesis Satu (Uji Statistik F)
- b. Pengujian Hipotesis Kedua, Ketiga dan Keempat (Uji Statistik t)
- c. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Asumsi Klasik

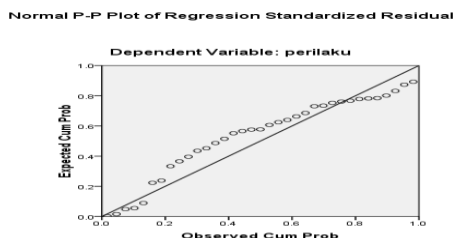
Uji asumsi klasik ini digunakan untuk mengetahui apakah model linear berganda yang digunakan pada penelitian ini memenuhi persyaratan seperti: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heterokedastisitas. Adapun uji asumsi klasik adalah sebagai berikut:

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan mengkaji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen (terikat), variabel independen (bebas) atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika data tersebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dengan bantuan program statistik SPSS versi 16, hasil uji normalitas data dapat dilihat pada titik sebaran data yang dihasilkan dalam penelitian ini sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini adalah data normal, seperti diperlihatkan pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Hasil Uji Multikolinearitas

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah diantara variabel bebas (*independen*) tidak saling berkorelasi atau tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel. Menurut Ghozali (2005) untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih besar dari angka 0,10 serta koefisien antara variable

independen di bawah 0,5 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dengan menggunakan *variance inflation factor* (VIF) seperti pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

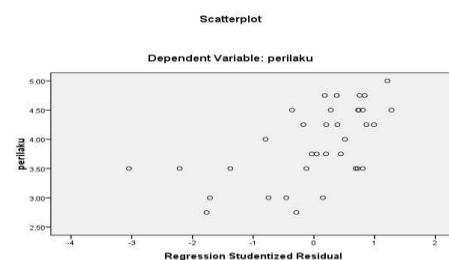
No	Variabel Independen	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional (X_1)	0,739	1,353
2	Kepuasan Kerja (X_2)	0,865	1,155
3	Budaya Organisasi (X_3)	0,736	1,359

Sumber: Lampiran Hasil Regresi

Dari tabel diatas bahwa nilai VIF dari variabel-variabel independen dalam model regresi yang digunakan kurang dari angka 10 sedangkan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Hasil Uji Heterokedastisitas

Hasil uji heterokedastisitas dari model regresi yang terbentuk dengan menggunakan program SPSS versi 16 tersaji pada gambar berikut:



Gambar 2. Regresi Standardized Predicted Value

Berdasarkan Gambar 2. terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini memberi makna bahwa persamaan regresi memenuhi asumsi *heteroskedastisitas*.

Hasil Perhitungan Regresi Berganda

Sesuai hasil analisis Regresi Linear Berganda dengan menggunakan bantuan komputer SPSS versi 16, diperoleh hasil penelitian dari 35 orang responden dengan dugaan pengaruh ketiga variabel independen kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran PNS di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu, dapat diketahui hasil perhitungan sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Regresi Berganda

Dependen Variabel Y = Perilaku Ekstra Peran				
Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t	Sig
C = Constanta	1,555	0,312	4,982	0,000
X1= Kepemimpinan Transformasional	0,275	0,083		0,002
X2 = Kepuasan Kerja	0,216	0,073	2,944	0,006
X3 = Budaya Organisasi	0,196	0,067	2,931	0,006
R = 0,820				
R-Square = 0,672				
Adjusted R-Squ = 0,640				
F-Statistik = 21,187				
Sig. F = 0,000				

Sumber: Hasil Regresi

Model regresi yang diperoleh dari tabel diatas adalah:

$$Y = 1,555 + 0,275X_1 + 0,216X_2 + 0,196X_3$$

Persamaan diatas menunjukkan, variabel independen yang dianalisis berupa variabel (X_1 , X_2 , dan X_3 .) memberi pengaruh terhadap variabel dependen (Y). Model analisis regresi perilaku ekstra peran PNS di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu dapat dilihat sebagai berikut:

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan:

1. Untuk nilai *constant* sebesar 1,555 berarti perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu sebelum adanya variabel independen adalah sebesar 1,555.
2. Kepemimpinan transformasional (X_1) dengan koefisien regresi 0,275 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara

kepemimpinan transformasional dan perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil. Artinya semakin diterapkan kepemimpinan transformasional yang ada di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu maka perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil semakin naik.

3. Kepuasan kerja (X_2) dengan koefisien regresi 0,216 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dan perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil. Artinya semakin puas pegawai dalam bekerja di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu maka perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil semakin naik.
4. Budaya organisasi (X_3) dengan koefisien regresi 0,196 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil. Artinya semakin baik budaya organisasi yang ada di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu maka perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil semakin naik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pertama

1. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu

Uji simultan/serempak adalah sebuah pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen (X) yang diteliti memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y), berarti semua variabel bebasnya yakni kepemimpinan transformasional (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3), dengan variabel tidak bebasnya yaitu perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil di Balai

Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu yakni dari Tabel 3 terlihat hasil uji determinasi (kehandalan model) memperlihatkan nilai Adjusted R-Square = 0,640 atau = 64,00%. Hal ini berarti bahwa sebesar 64,00% variabel tidak bebas dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas, selebihnya variabel tidak bebas dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selanjutnya berdasarkan Tabel 3 dari hasil perhitungan diperoleh $F_{hitung} = 21,187$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ atau $\alpha < 0,05$. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi $F = 0,000$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara serempak (simultan) variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya.

Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa: Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu berdasarkan hasil Uji-F ternyata *terbukti*.

Pengujian Hipotesis Kedua, Ketiga dan Keempat

Pengujian secara parsial dimaksudkan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu

Untuk variabel kepemimpinan transformasional, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,275, sementara tingkat signifikansi t sebesar 0,002. Dengan demikian nilai $\text{sig. } t < 0,05$ pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat

dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran PNS di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu

Untuk variabel kepuasan kerja, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,216, sementara tingkat signifikansi t sebesar 0,006. Dengan demikian nilai $\text{sig. } t < 0,05$ pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran PNS di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.

3. Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu

Untuk variabel budaya organisasi, hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,196, sementara tingkat signifikansi t sebesar 0,006. Dengan demikian nilai $\text{sig. } t < 0,05$ pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga dapat

dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran PNS di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Dengan demikian maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran PNS di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.

Pembahasan

Penelitian yang dilakukan di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu yang ditunjukkan dalam hasil analisis deskriptif sebagai berikut :

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran Pegawai

Hasil uji hipotesis pertama dalam penelitian ini diperoleh gambaran bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Hasil uji-F dalam penelitian ini memberikan arti bahwa secara serempak variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu.

Dalam suatu organisasi, peran seorang pemimpin sangat penting dalam membimbing dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pemilihan kepemimpinan transformasional yang tepat sangat mendukung untuk pencapaian peningkatan perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil. Seorang pemimpin hendaknya dapat menerima kritik dan saran dari bawahan untuk perbaikan dan kemajuan satuan kerja, Pemimpin hendaknya dapat memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik dan memberikan contoh teladan yang baik kepada bawahan. Dengan sikap pemimpin tersebut maka memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan perilaku ekstra peran.

Kepuasan kerja juga memegang peranan penting dalam meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai. Seorang pegawai mempunyai perilaku ekstra peran yang baik ketika kepuasan kerja mereka terpenuhi. Apabila penghasilannya sudah dirasa cukup, pekerjaannya menarik dan menantang, rekan kerja dan lingkungan kerja yang mendukung sehingga para pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan sekarang dan kebutuhan-kebutuhan pegawai dapat terpenuhi dengan baik maka para pegawai dapat bekerja dengan kesadaran diri dan tekun dengan mengeluarkan segenap kemampuan dan kecakapan yang mereka miliki yang pada gilirannya akan menumbuhkan dan meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai.

Budaya organisasi terutama pada pegawai negeri sipil bukanlah hal yang baru untuk dibahas. Berbagai aturan telah dikeluarkan untuk menjadikan seorang PNS lebih memahami budaya organisasi dalam setiap tugas pokok dan fungsinya untuk masing-masing pegawai, namun pada kenyataannya hasil keluaran dari budaya organisasi yang belum dapat tercapai secara maksimal.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Ekstra Peran Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kedua pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Untuk menguji hipotesis kedua dalam penelitian ini, maka secara parsial kebermaknaan variabel kepemimpinan transformasional, dapat dilihat pada nilai uji-t dan nilai *Adjusted R-Square*.

Kemudian dari hasil penelitian juga membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran pegawai pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu masih tinggi yang ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 4,188. Sementara dimensi yang paling menonjol dari 5 (lima) dimensi yang ada adalah *pengaruh ideal* dengan besaran nilai *mean* 4,313. Hal ini menunjukkan bahwa dalam membangun dan meningkatkan perilaku ekstra peran, unsur pimpinan dalam mempengaruhi para pegawai/bawahan pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu selalu memberikan contoh dan pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal dimaksudkan agar dalam pelaksanaan pekerjaan, pegawai dapat mengikuti contoh yang benar dan menyelesaikan sesuai dengan target waktu yang telah diberikan sehingga pegawai dihadapkan konsekuensi akan menerima hukuman apabila tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditentukan atau akan menerima penghargaan/pujian apabila dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditentukan.

Kaitannya dengan pengaruh ideal, seorang pemimpin seharusnya dapat menerima kritik maupun saran dalam mengambil suatu keputusan untuk melaksanakan dan mencapai visi, misi dan strategi secara konsisten di

satuan kerja. Salah satu tugas pemimpin adalah bagaimana menjalankan suatu organisasi agar dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memahami dan bekerja sama dengan bawahannya.

Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini (2007), dan penelitian yang dilakukan oleh Lamidi (2008) yang menyatakan bahwa faktor kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Ekstra Peran

Hasil pengujian hipotesis ketiga pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Untuk menguji hipotesis ketiga dalam penelitian ini, maka secara parsial kebermaknaan variabel kepuasan kerja, dapat dilihat pada nilai uji-t dan nilai *Adjusted R-Square*.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja sangat dibutuhkan untuk meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai yang dibuktikan dengan perolehan nilai *mean* rata-rata sebesar 3,756 atau dalam kriteria baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan perilaku ekstra peran diperlukan kepuasan kerja. Hasil ini memberi arti bahwa meningkatnya kepuasan kerja sebagai gambaran sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya maupun balas jasa yang diterimanya, akan meningkatkan perilaku ekstra peran mereka dalam bentuk perilaku tanpa pamrih kepada rekan kerja dan satuan kerja, menunjukkan disiplin pada waktu, keterlibatan diri, serta memiliki inisiatif dalam bekerja.

Hasil penelitian pada dimensi pekerjaan itu sendiri dengan nilai mean 4,103 merupakan dimensi paling menonjol dari 5 (lima) dimensi kepuasan kerja. Rata-rata responden setuju bahwa dengan pekerjaan yang menantang, adanya kesempatan dalam pekerjaan untuk belajar dalam bekerja sehingga pegawai dapat memahami pekerjaan dan tanggungjawabnya dapat menjadi motivasi tersendiri bagi setiap pegawai untuk mengeluarkan segenap kemampuan terbaik mereka dalam bekerja sehingga nantinya berujung pada peningkatan perilaku ekstra peran pegawai.

Dari hasil penelitian ini, juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari (2008), Viktor P.K Lengkong (2008) Roby Sambung, dkk (2012), Gita Andriani, dkk (2012) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keempat pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Dimana semakin diterapkan budaya organisasi pada pegawai maka perilaku ekstra peran tersebut mengalami peningkatan. Untuk menguji hipotesis keempat dalam penelitian ini, maka secara parsial kebermaknaan variabel budaya organisasi, dapat dilihat pada nilai uji-t dan nilai *Adjusted R-Square*.

Hasil penelitian mengenai dimensi misi, responden setuju bahwa satuan kerja seharusnya memiliki misi yang jelas dan satuan kerja melalui pemimpin untuk senantiasa mendorong pegawai agar bekerja secara maksimal guna mencapai misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari (2008), penelitiannya tersebut menemukan keterkaitan antara budaya organisasi dengan perilaku ekstra peran.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana yang telah diuraikan maka dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara serempak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap perilaku ekstra peran pegawai negeri sipil pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu.

Rekomendasi

1. Pemimpin sebagai penggerak organisasi hendaknya tetap mempertahankan kepemimpinan transformasional yang selama ini telah sesuai dan cocok diterapkan pada satuan kerja Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu. Sikap pemimpin yang menekankan visi yang terlalu bersemangat mengenai masa depan satuan kerja kepada

pegawai harus diubah dan perlu pendekatan yang baru agar lebih efektif dalam menekankan pencapaian visi. Pemimpin seharusnya memberikan contoh teladan yang baik dan melakukan pendekatan dengan menerima saran dari bawahan terhadap pencapaian visi satuan kerja sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja guna mencapai visi secara bersama-sama.

2. Untuk meningkatkan kepuasan kerja PNS di lingkungan Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XVI Palu, hendaknya pemimpin pada satuan kerja dapat melakukan pemerataan penghasilan sesuai asas keberadilan terhadap pegawai dan memberikan kesempatan promosi dengan objektif sesuai dengan kinerja yang dicapai dan aturan-aturan yang berlaku, melakukan pengawasan terhadap bawahan dengan baik serta mengingatkan para pegawai agar selalu menjaga hubungan baik antar sesama pegawai.
3. Untuk meningkatkan budaya organisasi, organisasi peran pemimpin hendaknya mampu memacu para pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai aturan dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh satuan kerja sehingga setiap pegawai merasa mempunyai peran yang penting, dilibatkan dalam aktivitas satuan kerja serta mempunyai pengaruh positif terhadap kemajuan satuan kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Andriani, Gita. Djalali, M.As'ad, dan Sofiah, Diah. 2012. "Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja pada Karyawan". *Jurnal Penelitian Psikologi*. Vol.03, No.01, pp.341-354.
- Brahmasari, Ayu, Ida. 2008. "Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai". *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*, Vol.4 No.3, pp.269-290.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kaihatu, S, Thomas dan Rini, Wahyu, A., 2007. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran (studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 98 No.1:49-61.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior: dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.8 No.1:25-37
- Lengkong, P.K, Victor. 2008. *Pengaruh Pemberdayaan Anggota terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran Anggota Organisasi: Studi pada guru tetap SMA Negeri di Kota Manado*. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mannheim, B., and Halamish, H. 2008. "Transformational Leadership As Relatif To team Outcomes and Contextual Moderation". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.29, No.7, pp.617-630
- Northouse, Robert. 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT.Indeks.

- Organ, D.W., P.M Podsakoff, S.B. Mackenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Purba, Debora, Eflina., dan Seniati, Liche, Nina, Ali. 2004. "Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior". *Jurnal Makara, Sosial Humaniora*, Vol.8 No.3, UI Depok
- Riduwan, 2009. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian (Untuk Mahasiswa S1, S2 dan S3)*. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*. 11 th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- _____. 2007. *Perilaku Organisasi*. Cetakan II, Edisi 10. Jakarta. PT. Indeks.
- Robbins, S.P. and Judge, Timothy, A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sambung, Roby., Surachman., Thoyib, Armanu. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi pada Universitas Palangka Raya)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.10 No.1:12-20.